

A training experience for upskilling and reskilling corporate human resources

Un'esperienza di formazione per l'upskill e il reskill delle risorse umane aziendali

Roberta Scarano^a, Iolanda Sara Iannotta^{b,1}

^a *Università degli Studi di Salerno, rscarano@unisa.it*

^b *Università degli Studi di Salerno, iannotta@unisa.it*

Abstract

This work is part of a PhD project under the PON “Research and Innovation 2014-2020” program and was carried out in collaboration with Torello Trasporti S.r.l., a transport and logistics company based in Campania, with its main headquarters in Montoro (AV). Following the implementation of a Customer Relationship Management (CRM) system, the company identified the need to investigate the learning requirements of its employees to facilitate the use of the Microsoft Dynamics 365 CRM platform across various business areas. Based on this analysis, an online training course was designed to teach the use of the platform and highlight the importance of introducing a CRM system in business contexts. The aim of this contribution is to present the implemented training course and explain the results obtained. These results were assessed through tests and a semi-structured interview to gather more comprehensive feedback on the effectiveness of the training program.

Keywords: Corporate Learning; Lifelong Learning; Adult Learning.

Sintesi

Il contributo si colloca all'interno di un progetto di ricerca elaborato per una borsa di dottorato PON “Ricerca e Innovazione 2014-2020”, svolto in partenariato con Torello Trasporti S.r.l., un'azienda di trasporti e logistica campana, la cui sede legale è situata a Montoro (AV). L'azienda, in seguito all'introduzione di un sistema di Customer Relationship Management (CRM), ha avvertito la necessità di indagare le esigenze formative dei dipendenti al fine di facilitare la diffusione in diversi reparti aziendali della piattaforma CRM Microsoft Dynamics 365. Sulla base dell'analisi dei bisogni, è stato progettato un percorso di formazione online volto alla promozione dell'uso della piattaforma e, in generale, a sensibilizzare circa l'importanza di un sistema di CRM nei contesti aziendali. Il contributo intende presentare il corso di formazione implementato, illustrandone i principali risultati: questi ultimi sono stati rilevati mediante prove per la verifica degli apprendimenti; è stata altresì somministrata un'intervista semi-strutturata finalizzata a ricevere un feedback completo circa l'efficacia del percorso formativo erogato.

Parole chiave: formazione aziendale; formazione permanente; apprendimento degli adulti.

¹ Il contributo è frutto del lavoro condiviso delle autrici. Tuttavia, i paragrafi 1, 2 e 3 sono da attribuire a Iolanda Sara Iannotta e i paragrafi 4 e 5 a Roberta Scarano.

1. Introduzione

La diffusione del paradigma Industria 4.0 ha portato all'implementazione di un insieme di tecnologie abilitanti (KETs) che ha rivoluzionato “le modalità di progettazione del modello di business, la struttura organizzativa e l'attività d'innovazione” (Comerio, Minelli & Urbinati, 2019, p. 80), rendendo necessario lo sviluppo di nuove abilità per la vita e per il lavoro. Per restare al passo con i cambiamenti sempre più repentini, è indispensabile la valorizzazione del capitale umano dell'azienda senza il quale l'implementazione delle tecnologie sarebbe vana. Si mira, quindi, a promuovere l'innovazione puntando sulle potenzialità della transizione digitale attraverso sistemi *human-centred*: l'individuo è primo attore oltre che fruitore del cambiamento operato e, dunque, è necessario partire dalle sue necessità, peculiarità e abilità di adattamento ai cambiamenti (MISE, 2021). Di recente, sono state introdotte importanti innovazioni che hanno sollevato numerose riflessioni in merito alle competenze necessarie per affrontare le nuove sfide sociali, economiche e lavorative. Risulta, quindi, indispensabile la presenza di lavoratori altamente qualificati all'interno delle aziende: in tal senso, la formazione professionale, svolge una funzione strategica per le imprese al fine di preservare la propria competitività oltre che accompagnare e promuovere la transizione digitale ed ecologica nel mercato del lavoro.

Ad oggi, è necessario investire sempre più e con maggiore risolutezza nella formazione del capitale umano alle *life skill* e alle *soft skill*, adottando strategie coerenti con la disponibilità delle aziende e con gli obiettivi di business. Le competenze tecnico-specifiche non sono sufficienti, infatti, a garantire la permanenza e il benessere del lavoratore nel mercato del lavoro.

2. Cornice teorica

Le imprese, a livello nazionale, rappresentano il motore per la crescita e per lo sviluppo economico del Paese e, negli anni, si è assistito a numerose rivoluzioni industriali che hanno segnato importanti cambiamenti. In particolare, nel 2013 nasce in Germania l'espressione “Industry 4.0” con riferimento ad un'iniziativa strategica volta a migliorare le condizioni lavorative in termini di processi, produttività e competitività. Tale concetto, diffusosi anche come quarta rivoluzione industriale, rappresenta il risultato “dell'evoluzione e della profonda trasformazione che ha interessato il sistema produttivo fino a coinvolgere il sistema economico nel suo insieme e l'intero sistema sociale” (Vinci, Ruggeri & Ruggeri, 2020, p. 840) e fa riferimento all'introduzione in molteplici settori delle *Key Enabling Technologies* (KETs), ovvero tecnologie abilitanti che consentono di aumentare la produttività, la velocità, la flessibilità, la qualità e la competitività delle imprese e dei loro prodotti e/o servizi, oltre che promuovere un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata. Inoltre, rispondono anche ad alcune sfide del mondo odierno come, ad esempio, la necessità di rendere più efficace ed efficiente l'utilizzo delle risorse e dell'energia: se opportunamente utilizzate, le tecnologie potrebbero avere un risvolto positivo per la sostenibilità ambientale in termini sia di risparmio energetico che di emissioni di CO₂ (De Vivo, 2015; Zizic et al., 2022).

Più recentemente, si sta iniziando a diffondere il concetto di “Industry 5.0”: in questa accezione, si sposta il focus sui principi originari di equità sociale e sostenibilità, sottolineando l'importanza della ricerca e dell'innovazione (Commissione Europea, 2021), oltre che reintroducendo “la dimensione umana, raggiungendo obiettivi sociali che vanno oltre l'occupazione e la crescita economica” (Campolucci, Compagnucci, & Spigarelli,

2024, p. 90). Alla base dell'Industria 5.0 c'è l'idea di assorbire le innovazioni della quarta rivoluzione industriale, migliorando la produttività ma tenendo conto degli aspetti sociali correlati al mondo del lavoro e, quindi, promuovere una produzione sostenibile incentrata sul benessere delle persone e sul valore del lavoro (Vinci, Ruggeri & Ruggeri, 2020; Commissione Europea, 2021).

Il paradigma di Industria 5.0 è ancora in evoluzione e rappresenta una base per un futuro e ulteriore sviluppo di una visione collaborativa del sistema produttivo europeo. Nonostante ciò, la Commissione Europea (2021) ne definisce il nucleo centrale, ovvero: "Industry 5.0 recognises the power of industry to achieve societal goals beyond jobs and growth to become a resilient provider of prosperity, by making production respect the boundaries of our planet and placing the wellbeing of the industry worker at the centre of the production process" (p. 14).

L'approccio Industria 5.0, quindi, ha l'obiettivo di combinare le competenze umane con le tecnologie abilitanti al fine di creare un'industria più umana, sostenibile e resiliente, sfruttando al massimo le potenzialità delle innovazioni tecnologiche senza trascurare l'interazione umana, la creatività e l'intuizione: promuove, quindi, l'*empowerment* dei lavoratori mediante la formazione e lo sviluppo delle competenze (Pedone, 2024).

Con la centralità dell'uomo emerge anche un altro importante tema, ovvero quello della formazione dei lavoratori in quanto le esigenze di competenze si evolvono alla stessa velocità delle tecnologie. L'istruzione, la formazione, la riqualificazione e l'aggiornamento delle competenze sono sicuramente tra le questioni più urgenti da affrontare quando si parla di transizione digitale nelle industrie, poiché qualificare il capitale umano è elemento sostanziale e imprescindibile per il compimento del processo.

1.1. Formazione professionale continua

La modernizzazione del sistema economico italiano e la transizione digitale ed ecologica sono aspetti cardine nella definizione degli obiettivi delineati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e richiamano l'esigenza di figure professionali in grado di rispondere ai continui e rapidi cambiamenti culturali, sociali ed economici (Capo, Striano & Grimaldi, 2020). Le sole competenze tecnico-specifiche non sono sufficienti a garantire la permanenza e il benessere del lavoratore nel mercato del lavoro, nonché la sostenibilità dell'azienda nelle logiche attuali della fitta concorrenza. Il successo di un'impresa non si basa solo sui prodotti e/o i servizi proposti, ma è strettamente legato alla competenza del suo personale. Al fine di stimolare la competitività delle imprese europee e realizzare così il potenziale della transizione digitale, la Commissione Europea (2022) inaugura l'anno europeo delle competenze: esso ha lo scopo di promuovere la mentalità della riqualificazione (*reskill*) e del miglioramento (*upskill*) del livello delle competenze.

"L'obiettivo è garantire che la duplice transizione e la ripresa economica non lascino indietro nessuno e, in particolare, affrontare le carenze di manodopera affinché l'Unione possa disporre di una forza lavoro più qualificata e in grado di cogliere le opportunità di questo processo" (Commissione Europea, 2022, p. 4).

Il mercato del lavoro richiede la capacità di adattarsi ai veloci cambiamenti che caratterizzano la società attuale, di conseguenza risulta particolarmente importante promuovere lo sviluppo di una serie di competenze generali personali, dette anche trasversali o strategiche che, in particolare nel mondo del lavoro, hanno assunto la denominazione di *soft skills* (Pellerey, 2017). Come noto, con questo termine si fa riferimento ad "una serie di competenze tramite le quali si considera il soggetto in grado di

affrontare le sfide dell'occupabilità" (Margottini & Rossi, 2019, p. 224) oltre alla mobilitazione efficace dei propri modelli di conoscenza e abilità in base alle situazioni affrontate (Alberici, 2008). Nello specifico, la Commissione Europea (2011) ha individuato 5 *cluster* di *soft skill*, ovvero competenze interpersonali che non sono specifiche rispetto al mondo lavorativo ma che sono legate alla capacità individuale di operare efficacemente sul posto del lavoro ma trasferibili anche nella quotidianità:

1. senso di autoefficacia: include l'autocontrollo, la resistenza allo stress, la fiducia in sé stessi, la flessibilità, la creatività e la capacità di apprendere per tutto l'arco della vita (*lifelong learning*);
2. capacità relazionali e di servizio: comprende capacità che consentono alle persone di comprendere le esigenze degli altri e di cooperare con loro; quindi, la comprensione interpersonale, l'orientamento al cliente, la cooperazione, la comunicazione;
3. capacità di impatto/influenza: includono competenze che riflettono l'influenza che un individuo ha sugli altri. Si fa riferimento alla consapevolezza organizzativa, la capacità di leadership e, nello specifico, le competenze manageriali rappresentano un sottoinsieme di questo cluster;
4. capacità di realizzazione: il focus di tali capacità fa riferimento alla tendenza all'azione, ovvero orientate più sulla realizzazione dei compiti che sull'impatto verso altre persone. Quindi: efficienza, ordine, precisione, qualità, iniziativa, approccio proattivo, problem solving, pianificazione e organizzazione, esplorazione e gestione delle informazioni, autonomia;
5. capacità cognitive: fanno riferimento a capacità che riflettono i processi cognitivi di un individuo, ovvero il pensiero analitico e il pensiero concettuale e, quindi, alle modalità attraverso cui una persona pensa, analizza, motiva, pianifica, identifica problemi e sviluppa soluzioni o formula ipotesi.

In quest'ottica è necessario promuovere un apprendimento basato sull'esperienza e, quindi, situato sul posto di lavoro, con lo scopo di creare una cornice di valori e di significati condivisi, all'interno della quale sviluppare attivamente le competenze richieste.

L'investimento nelle *Human Resources* o *Human Resources Development* (HRD) rimanda, in generale, a qualsiasi processo o azione che mira alla promozione di competenze per giovare, in termini di produttività e soddisfazione, al guadagno personale o dell'intera organizzazione, con ricadute positive a livello sociale (McLean & McLean, 2001).

3. Analisi dei bisogni aziendali

L'azienda committente, ovvero Torello Trasporti S.r.l., ha introdotto un sistema di *Customer Relationship Management* (CRM) che ha comportato alcune difficoltà legate all'aggiornamento professionale per l'utilizzo della piattaforma informatica oltre che alcune problematiche legate alla piattaforma stessa. Da qui, la situazione-problema emersa è la scarsissima diffusione della piattaforma all'interno dei reparti aziendali e, di conseguenza, un mancato utilizzo delle potenzialità della piattaforma oltre che dell'investimento che l'azienda ha effettuato.

Per queste ragioni si è reso necessario un intervento volto ad una precisa individuazione delle problematiche legate alla piattaforma informatica e, successivamente, alla progettazione di un percorso di formazione professionale finalizzato al potenziamento delle

competenze digitali dei lavoratori.

Tale percorso si configura come una ricerca-azione e, contestualmente alla definizione del *framework* teorico, è stata effettuata un'analisi del contesto e la rilevazione dei bisogni formativi aziendali: per rispondere ai quesiti di ricerca, il lavoro è stato collocato nella cornice dell'*Appreciative Inquiry*. La definizione del contesto operativo e la costruzione del questionario per l'analisi dei bisogni sono frutto dell'immersione del ricercatore nell'organizzazione aziendale, al fine non solo di comprendere al meglio le criticità legate all'utilizzo della piattaforma CRM ma anche con lo scopo di esplorare e partire dalle pratiche positive già presenti all'interno dell'azienda.

Il contesto aziendale, infatti, è un contesto educativo con peculiarità e bisogni ben specifici; di conseguenza, in seguito a vari incontri di confronto con il referente aziendale, la fase di rilevazione e analisi dei bisogni formativi è stata effettuata in due diversi step:

1. un primo momento è stato caratterizzato dalla somministrazione di un questionario auto-compilato con lo scopo di comprendere, in linea generale e diffusa, le problematiche legate allo scarso utilizzo del CRM e a sondare eventuali preferenze formative dei dipendenti aziendali;
2. un secondo momento, a distanza di un paio di anni, è avvenuto mediante un'intervista semi-strutturata più specifica e mirata a sondare nuovi bisogni emersi.

La fase di analisi dei bisogni e delle necessità formative rappresenta la fase più importante del processo formativo in quanto consente di raccogliere informazioni sulla cui base strutturare l'intero processo di formazione: è, dunque, indispensabile individuare le reali esigenze e gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere al termine dell'intervento.

3.1. Il questionario

Il questionario – preceduto da una lettera di presentazione in cui si spiega la finalità dell'indagine, si assicura la protezione e riservatezza dei dati e si invita a rispondere con responsabilità e sincerità – si compone di 22 domande suddivise in 5 sezioni:

1. Anagrafica e informazioni generali (4 items);
2. Utilizzo del CRM Dynamics 365 (8 items);
3. Formazione sul CRM e sull'utilizzo della piattaforma (5 items);
4. Autovalutazione (3 items);
5. Formazione e aggiornamento professionale (2 items).

La somministrazione online del questionario è avvenuta tra i mesi di dicembre 2022 e gennaio 2023, tramite la piattaforma Microsoft Forms e ha coinvolto l'attuale intera popolazione di riferimento, ovvero la totalità degli utenti con licenza Dynamics 365 attiva.

La scelta della piattaforma è stata guidata da una semplicità di utilizzo per i rispondenti: l'azienda usufruisce del pacchetto di applicazioni Microsoft; quindi, accedendo al proprio account aziendale, ciascun dipendente ha avuto la possibilità di partecipare con facilità.

Il questionario si compone di 4 diverse tipologie di domande (Lisimberti, 2015), quali:

- domande a scelta multipla semplice;
- domande a scelta multipla composta;
- domande dicotomiche, due delle quali svolgono la funzione di domande filtro;

- domande di ordinamento o domande con graduatorie di risposta;
- domande con scale di giudizio, nello specifico *Scala Likert* con etichette verbali; precisamente sono stati inseriti 6 passi al fine di evitare l'errore di tendenza centrale e spingere i rispondenti a sbilanciarsi verso le modalità positive o negative.

Una analisi descrittiva dei risultati ha permesso di riscontrare dati utili e spunti di riflessione.

Una prima riflessione è stata effettuata a partire dagli item 2 e 8 del questionario relativi, rispettivamente, al ruolo ricoperto in azienda e alla frequenza di utilizzo della piattaforma. È stata notata una relazione tra questi dati: tendenzialmente, i ruoli inerenti al settore delle vendite utilizzano di meno il CRM rispetto al Coordinatore del Marketing e della comunicazione, all'IT Trainer e al Tender che, al contrario, registrano la maggiore frequenza di utilizzo (Figura 1).

Frequenza di utilizzo della piattaforma CRM	Ruolo ricoperto in azienda
Nessun utilizzo	IT manager.
< di 1 giorno al mese	Sales manager; sales manager; key account manager.
2 giorni al mese	Sales manager; after executive; sales executive.
1 giorno a settimana	Sales manager; sales manager; sales manager.
2/3 giorni a settimana	Marketing & Communication coordinator; IT trainer.
4/5 giorni a settimana	Tirocinante; Tender.

Figura 1. Relazione tra gli item 2 e 8 del questionario.

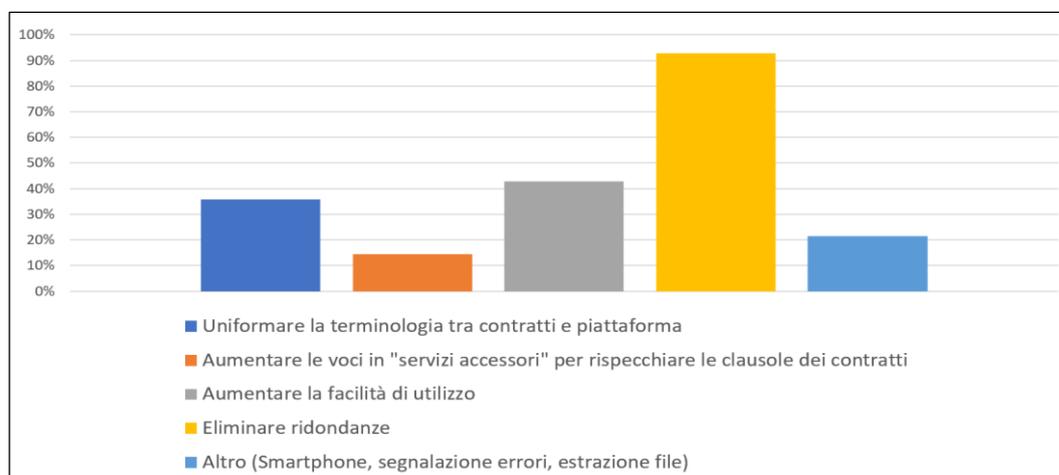


Figura 2. Item 20, In relazione alla sua esperienza d'uso, quali suggerimenti potrebbe dare per il miglioramento della piattaforma?

La Figura 2 riporta il grafico delle risposte all'item 20 in merito ai suggerimenti per il miglioramento della piattaforma. I suggerimenti forniti sono in linea con le difficoltà riscontrate nell'utilizzo della stessa: la presenza di elementi ridondanti all'interno della piattaforma e una terminologia non uniforme tra ciò che viene richiesto dal CRM e i contratti che i commerciali stipulano con i clienti.

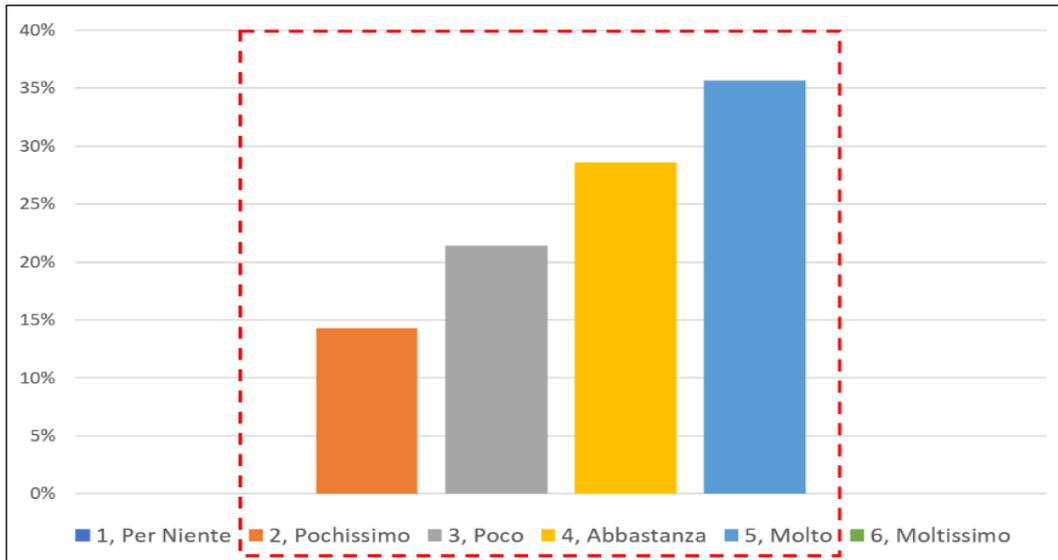


Figura 3. Item 14, In relazione al suo bagaglio di conoscenze pregresse, quanto ritiene che la formazione effettuata sull'utilizzo della piattaforma sia stata adeguata?

La Figura 3 riporta il grafico relativo alle risposte all'item 14 che si posizionano sui 4 valori centrali: ciò rimanda a una percezione medio-alta dell'adeguatezza della formazione ricevuta. Questo dato, però, risulta in contraddizione con la percezione dei dipendenti circa i vantaggi derivanti dall'utilizzo del CRM: come si può evincere dalla Figura 4, risulta abbastanza lontana rispetto ai principali vantaggi che un sistema di *Customer Relationship Management* dovrebbe introdurre. Infatti, in linea generale, i dipendenti più vicini al settore delle vendite rispetto agli altri, riscontrano come principale vantaggio del CRM la possibilità di "archiviare i dati" che viene posizionato sempre nelle prime tre posizioni. Al contrario, il "miglioramento della soddisfazione del cliente" viene posto, indipendentemente dal ruolo ricoperto in azienda, quasi sempre nelle ultime posizioni. Mentre aspetti come il miglioramento dell'organizzazione interna aziendale e della relazione cliente/azienda si posizionano dal 1° al 6° posto in modo abbastanza uniforme.

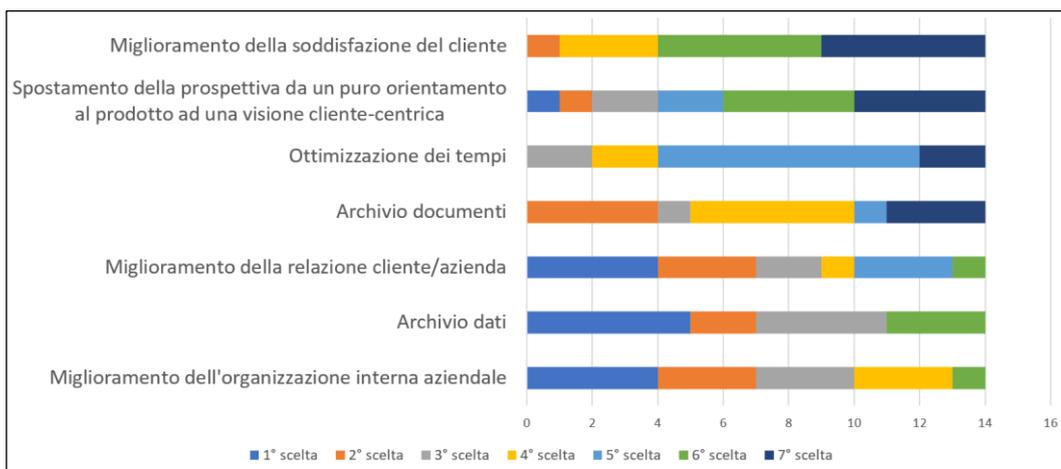


Figura 4. Item 5, In relazione alla sua esperienza d'uso, ordina dal più importante al meno importante, i vantaggi derivanti dall'uso del CRM.

Sulla base dei dati rilevati mediante la somministrazione del questionario, si è proceduto alla modifica della piattaforma accogliendo le criticità emerse e i suggerimenti provenienti dai dipendenti. In virtù delle modifiche effettuate, l'azienda nell'ultimo anno ha ristretto l'utilizzo della piattaforma ad un solo ufficio che si è occupata di "popolare" il CRM con i contatti e gli account dei clienti con lo scopo di fornire ai commerciali una piattaforma che avesse già un "bagaglio" di informazioni necessarie per velocizzare il primo approccio alla stessa da parte dei commerciali. Di conseguenza, si è ritenuto necessario effettuare un'intervista ai dipendenti aziendali che in questo periodo hanno continuato ad operare sul CRM-Microsoft Dynamics 365 al fine di sondare, più nel dettaglio, le difficoltà nell'utilizzo della piattaforma oltre che eventuali bisogni ed esigenze formative.

3.2. L'intervista

L'intervista semi-strutturata, effettuata a distanza tramite la piattaforma Microsoft Teams coinvolgendo i dipendenti singolarmente, si compone di 10 domande aperte (Lisimberti, 2015).

Come emerge dalla Figura 5, gli item dell'intervista si suddividono in due macrocategorie: le domande dalla prima alla sesta sono volte a sondare le difficoltà ed eventuali criticità legate al CRM al fine di comprendere se, con le modifiche effettuate rispetto alla prima versione della piattaforma, le problematiche si siano ridotte o meno e se, quindi, le esigenze formative siano cambiate in termini di contenuti e nozioni. Le ultime quattro domande, invece, si focalizzano sul tema della formazione e sulle modalità che si ritengono più opportune sulla base delle necessità di coloro che approcciano per la prima volta alla piattaforma.

	Item intervista
1	Sulla base della tua esperienza personale, quali possono essere le cause del mancato utilizzo della piattaforma da parte dei commerciali?
2	Sulla base della tua esperienza personale, quali sono i principali vantaggi che l'azienda potrebbe trarre dalla piattaforma? E gli svantaggi?
3	Rispetto alla prima versione della piattaforma sono state apportate delle modifiche. Quali sono state? E, soprattutto, tali modifiche sono state funzionali ad un miglioramento dell'usabilità della piattaforma?
4	Quali sono le sezioni del CRM attualmente più utilizzate? E perché?
5	In riferimento alle sezioni del CRM che non vengono utilizzate: il mancato o scarso utilizzo di tali sezioni è dovuto a scelte specifiche dell'azienda o per altri motivi?
6	Secondo la tua esperienza personale, cosa potrebbe motivare e incentivare i commerciali nell'utilizzo della piattaforma?
7	La formazione che hai ricevuto può essere considerata come un aspetto problematico o è stata efficace ed esaustiva?
8	Che tipologia di formazione hai ricevuto?
9	Sulla base della tua opinione personale e anche della tua esperienza formativa, come dovrebbe essere effettuato un percorso di formazione sul CRM per coloro che approcciano alla piattaforma per la prima volta?
10	Cosa potrebbe motivare i commerciali nel fare la formazione?

Figura 5. Item intervista analisi bisogni formativi aziendali.

Dall'intervista è emerso che in merito allo scarso utilizzo del CRM, gli intervistati individuano il motivo in una scarsa conoscenza dell'utilità di questo strumento: la prima

formazione effettuata da parte della *software house* è stata prevalentemente nozionistica, basata sul ‘come’ e ‘dove’ inserire le informazioni per raggiungere un determinato risultato. Questo aspetto è emerso come problematico: “È mancato il ‘perché’ devo fare qualcosa” è stata una delle risposte ottenute dall’intervista che, quindi, è divenuto anche un suggerimento per una formazione più efficace. Infatti, alla domanda: “Sulla base della sua opinione personale e della sua esperienza formativa, come dovrebbe essere effettuato un percorso di formazione sul CRM per coloro che approcciano alla piattaforma per la prima volta?” le risposte sono state simili: ovvero si suggerisce un primo approccio nozionistico basato su micro-lezioni in cui si approfondisce non solo l’importanza e i vantaggi a breve e lungo termine derivanti dall’utilizzo della piattaforma, ma anche i passaggi da effettuare per inserire le informazioni ed utilizzarle in modo efficace e in autonomia. Questa prima parte di formazione, definita dagli intervistati come “scolastica” ed effettuata da una persona esterna all’azienda, dovrebbe essere seguita da una parte più specifica di affiancamento del commerciale con l’ufficio che attualmente utilizza il CRM: in questo modo vi può essere una verifica quotidiana dell’effettivo utilizzo della piattaforma oltre che delle indicazioni personalizzate dell’utilizzo della piattaforma a seconda del ruolo ricoperto.

4. Percorso di formazione

La formazione professionale, e in particolar modo quella svolta sul luogo di lavoro, non può essere considerata come un processo spontaneo che si verifica per il solo ritrovarsi all’interno di un contesto lavorativo (Federighi, 2012) ma è più appropriato considerarla come “l’insieme dei processi che contribuiscono alla produzione di conoscenze, direttamente o indirettamente connesse alla attività produttiva ed al suo sviluppo” (Federighi, 2012, p. 18) che producono dei cambiamenti negli individui. Di conseguenza, anche quest’ultima necessita di una precisa progettazione che tenga conto non solo dei bisogni e delle aspettative dell’organizzazione, ma anche dei singoli individui, con un giusto equilibrio tra teoria e prassi.

Quindi, la riflessione sulle interviste effettuate, unita ad una revisione della letteratura², ha fornito le linee guida su cui basare la progettazione del percorso di formazione.

In virtù dei tempi previsti dall’azienda per il rilascio delle licenze e, quindi, la diffusione capillare dell’utilizzo dello strumento di *Customer Relationship Management*, tra i mesi di ottobre e inizio novembre 2024 è stato progettato un percorso di formazione relativo all’utilizzo della piattaforma CRM – Microsoft Dynamics 365. Nello specifico:

- al fine di consentire una più facile gestione e organizzazione dei tempi lavorativi, personali e di studio (Wang, 2006; 2008; Wang & Torrisi-Steele, 2015; Hernandez-Carrera et al., 2018; Loock et al., 2022), la formazione sarà effettuata online attraverso micromoduli di 15/20 minuti;
- tenendo conto che gli adulti tendono ad apprendere ed essere motivati nello sviluppare nuovi apprendimenti nel momento in cui essi risultano interessanti e significativi per la loro attività lavorativa (Illeris, 2003; Chukwuedo et al., 2021),

² Per approfondimenti in merito alla revisione sistematica della letteratura si veda Iannotta & Scarano, 2024.

i primi moduli si concentrano sui vantaggi che l'utilizzo del CRM può comportare in termini economici, di gestione e ottimizzazione del tempo, tracciabilità delle informazioni, dei contatti e delle attività svolte, e autonomia nel reperire informazioni nel momento in cui servono; infine, i successivi moduli si concentrano in termini pratici sulla piattaforma seguendo il principio dei *tutorial* in cui si mostra ai commerciali i passaggi necessari per inserire le informazioni e, quindi, avere effettivo accesso ai vantaggi che tale piattaforma comporta.

A partire dalla seconda metà del mese di novembre, è stato reso disponibile il percorso di formazione per i dipendenti che, nel periodo di iniziale introduzione del CRM nel contesto aziendale, hanno avuto un primo approccio alla piattaforma nella sua prima versione. A conclusione dei diversi moduli è stata prevista una breve prova strutturata il cui superamento ha comportato il rilascio di un certificato di frequenza e superamento del corso. Infine, l'implementazione della formazione è stata seguita da un'intervista di feedback in merito all'efficacia di quanto progettato rispetto ai bisogni formativi sia dei singoli dipendenti che dell'azienda nel suo complesso.

4.1. La struttura del corso

Facendo seguito all'analisi dei bisogni formativi e ai numerosi incontri di confronto con il referente aziendale, il corso di formazione si basa sui seguenti obiettivi:

- conoscere il *Customer Relationship Management* (CRM);
- comprendere i principi alla base del CRM, le sue potenzialità e i vantaggi ad esso collegati;
- conoscere le sezioni attualmente in uso della piattaforma CRM – Microsoft Dynamics 365;
- saper inserire le informazioni all'interno della piattaforma CRM;
- utilizzare in autonomia la piattaforma CRM per le attività lavorative di propria competenza.

Per quanto riguarda la sfera delle competenze, verranno coinvolte e sollecitate la competenza digitale e la competenza personale, sociale e capacità di imparare a imparare. Inoltre, il corso di formazione prevede l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, ovvero:

- lezione frontale asincrona online;
- tutorial;
- apprendimento auto-diretto;
- coaching.

Nello specifico, prevede:

- 40 minuti di lezione frontale asincrona, in cui si affrontano i temi teorici relativi al paradigma Industria 4.0 e la sua evoluzione in Industria 5.0, alle tecnologie abilitanti, al *cloud computing* e al CRM in termini di vantaggi e opportunità fornite a livello non solo aziendale ma anche del singolo commerciale;
- 60 minuti, suddivisi in moduli, che seguono la struttura dei tutorial e che mostrano praticamente l'utilizzo della piattaforma nelle parti attualmente in uso relative all'area delle vendite e del marketing, quindi: accesso alla piattaforma, dashboard,

“impegni”, “lead”, “account”, “contatti”, “opportunità”, “contratti” e la sincronizzazione tra la piattaforma CRM e Outlook;

- 20 minuti dedicati a prove di verifica: tali prove rispondono principalmente ad una funzione formante della valutazione (*assessment as learning*) e, quindi, seguono un’ottica autovalutativa con l’obiettivo di offrire feedback per guidare l’apprendimento auto-diretto oltre che stimolare la competenza dell’imparare ad imparare;
- 10 ore di autoapprendimento in cui i commerciali dovranno esplorare in autonomia la piattaforma e utilizzarla per inserire i dati di clienti e/o potenziali clienti con cui si interfacciano;
- 8 ore di apprendimento nella modalità del “*coaching*”: si prevede, dunque, l’affiancamento dei novizi con dipendenti più esperti che fornisce supporto in base alle necessità, indica gli aspetti su cui focalizzare l’attenzione e fornisce feedback specifici agevolando la comprensione della piattaforma e delle modalità di compilazione delle sue diverse aree.

Entrando nello specifico delle ore previste per la lezione frontale asincrona e il tutorial, sono stati creati 6 moduli suddivisi come segue (Figura 6):

1. introduzione: in questo modulo si propone una presentazione generale del corso. Si illustrano, infatti, gli obiettivi, la durata e la struttura del corso e si fornisce una breve spiegazione dei contenuti che si affronteranno in ciascun modulo;
2. *Customer Relationship Management* (CRM): il primo effettivo modulo del corso di formazione si concentra sul fornire una panoramica generale in merito all’attuale rivoluzione industriale. Si propone un veloce accenno rispetto all’evoluzione dal concetto di Industria 4.0 a Industria 5.0 con i cambiamenti ad essi connessi; in questo framework teorico, si collocano le tecnologie abilitanti che hanno dato l’avvio alla quarta rivoluzione industriale e continuano a caratterizzare anche la quinta; questa introduzione prettamente teorica si rende necessaria per poter contestualizzare l’introduzione della piattaforma CRM all’interno del contesto aziendale: infatti, essa si basa su un sistema di cloud computing che rappresenta una delle 9 tecnologie abilitanti, e contribuisce all’avanzamento tecnologico, oltre che sostenibile, delle pratiche aziendali di gestione del cliente; in questo modulo, quindi, si entra anche nello specifico del *Customer Relationship Management* per comprendere cos’è, quali sono le sue principali funzioni e, quindi, i motivi e i vantaggi per cui un’azienda sceglie di dotarsi di tale sistema. Infine, si offre una veloce panoramica circa le diverse tipologie di CRM esistenti;
3. piattaforma CRM – Microsoft Dynamics 365: si resta ancora su aspetti teorici, affrontando, però, nello specifico la piattaforma utilizzata dall’azienda, ovvero il CRM Microsoft Dynamics. Rispetto a quest’ultima, in questo modulo si esplorano le caratteristiche della piattaforma oltre che i vantaggi che il suo utilizzo comporta non solo per l’azienda ma anche per i singoli commerciali nel velocizzare e rendere più efficiente l’attività svolta. Infine, si propone una prima e generale panoramica relativa alle diverse sezioni e funzioni che caratterizzano Microsoft Dynamics;
4. dashboard: dal quarto modulo in poi si entra nella parte più concreta del corso. Si parte, infatti, dal come accedere alla piattaforma per poi passare alla presentazione della sezione “Attività personale” e, quindi, delle diverse aree da cui è composta, ovvero Dashboard e Impegni. Per ciascuna sezione, è stato proposto anche un approfondimento circa le funzioni, quindi a cosa serve, e le modalità di utilizzo;

5. gestione potenziali clienti: questa sezione del corso entra nel vivo di una delle aree principali della piattaforma, ovvero quella inerente ai primi contatti che si hanno con aziende e/o referenti aziendali che possono divenire futuri clienti. Questo modulo, quindi, approfondisce la sezione relativa ai “Lead”: si farà, quindi, riferimento a cosa sono, come si inseriscono le varie informazioni e come si qualificano. Inoltre, si illustra anche la “sequenza temporale” e la sincronizzazione tra Outlook e Dynamics;
6. gestione clienti: l’ultimo modulo, infine, si concentra sulla relazione con i clienti dell’azienda. Illustra, infatti, le modalità di utilizzo della sezione “account”, “contatti”, “opportunità” e “contratti”. Per ciascuna sezione mostrata, è stata la funzione e i diversi passaggi per il corretto inserimento di tutte le informazioni richieste.

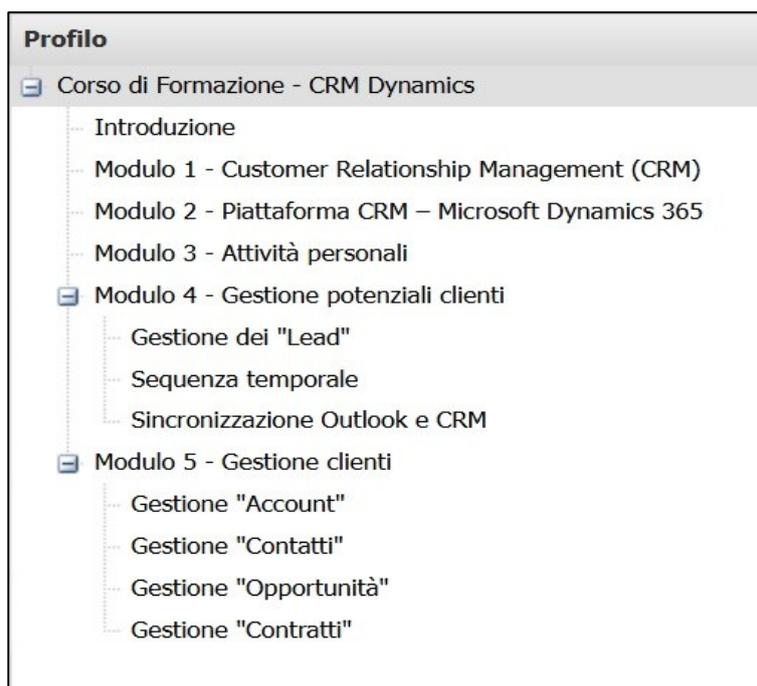


Figura 6. Struttura corso di formazione online.

4.2. La piattaforma

Per la costruzione dei diversi moduli (Figura 7) previsti e precedentemente descritti, è stato utilizzato eXeLearning. Quest’ultimo è uno strumento software gratuito che consente di creare file SCORM (*Sharable Content Object Reference Model*), ovvero modelli di riferimento per oggetti di contenuto condivisibile. L’utilizzo di questa tipologia di file è ampiamente diffuso nell’*e-learning* in quanto consente la creazione di contenuti sequenziali, di tenere traccia dei tempi di fruizione e delle attività svolte, oltre che la suddivisione in diversi moduli offrendo la possibilità di creare numerose tipologie di attività.

Entrando nello specifico della costruzione del corso di formazione, attraverso eXeLearning è stata definita la struttura in diversi moduli e, in ciascun modulo sono state caricate le diverse attività previste, ovvero una videolezione (precedentemente registrata mediante Microsoft Stream) e una prova di verifica/autovalutazione. Infatti, tale piattaforma consente di inserire diverse attività, tra cui prove a scelta multipla (sia semplice che

composta), vero/falso.

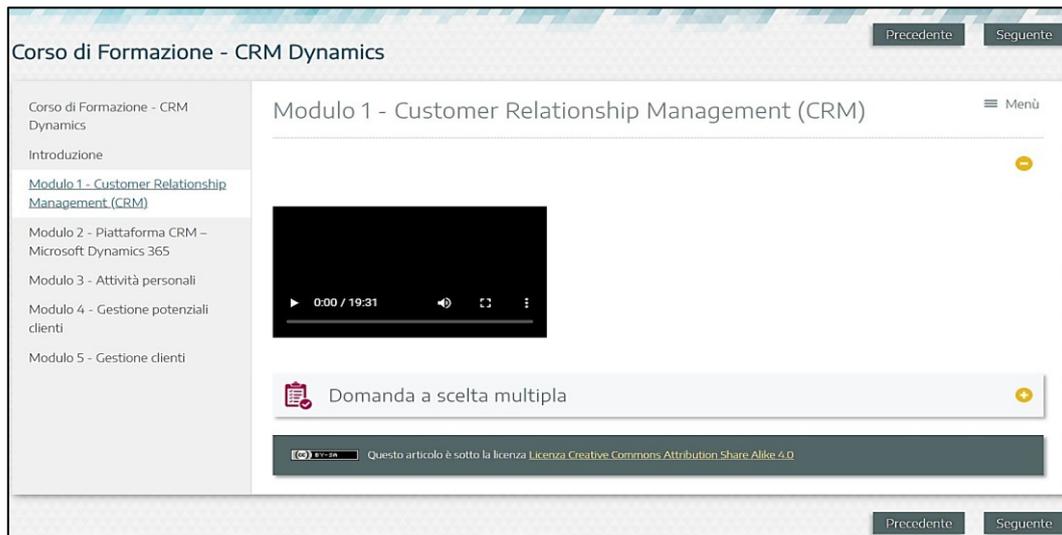


Figura 7. Esempio visualizzazione modulo 1.

Sono state utilizzate prove strutturate e, nello specifico, domande a scelta multipla (Figura 8) e vero/falso (Figura 9). Per ciascuna opzione, è anche previsto un feedback immediato:

- se si seleziona la chiave di correzione, comparirà la scritta “opzione corretta”;
- se si seleziona uno dei due distrattori, comparirà una breve spiegazione relativa al motivo per cui quella opzione risulta essere sbagliata.

g

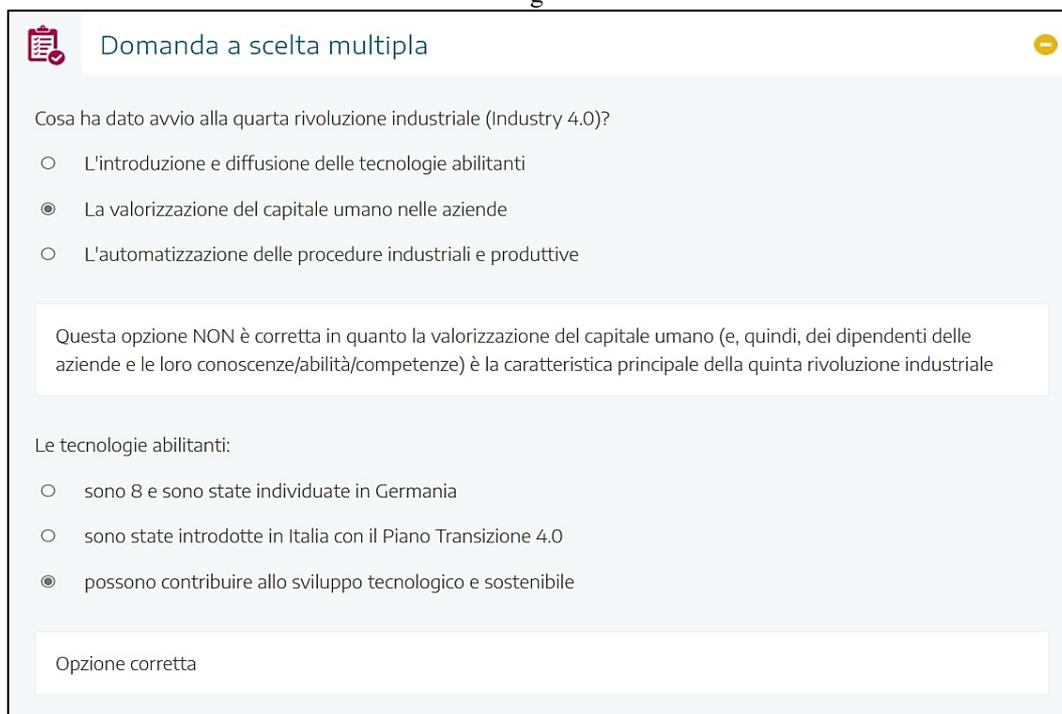


Figura 8. Esempio visualizzazione domande a scelta multipla.

 Domanda vero-falso
-

Gli account rappresentano potenziali clienti dell'azienda

Vero Falso

Corretto

L'affermazione è falsa in quanto gli account rappresentano i clienti effettivi dell'azienda.

I potenziali clienti, nei termini della piattaforma CRM, sono i "Lead"

Figura 9. Esempio visualizzazione domande vero/falso.

La tempestività rientra tra le caratteristiche che il feedback deve possedere per essere efficace: infatti, come affermato da Trincherò (2023), dovrebbe essere fornito in prossimità dell'errore per evitare che quest'ultimo possa consolidarsi, oltre che articolato ovvero capace di fornire allo studente tutte le necessarie indicazioni per affrontare situazioni simili. Ciò consente anche lo sviluppo di un apprendimento significativo in quanto comporta una riflessione sul proprio apprendimento.

Il file SCORM creato è stato poi caricato su un *learning management system*, nel caso specifico è stato utilizzato Moodle: un ambiente informatico per la gestione dei corsi online. È stata scelta questa piattaforma per ragioni di facilità e accesso in quanto è resa disponibile dall'Università degli Studi di Salerno.

Il corso di formazione è stato consegnato all'azienda che ha provveduto alla sua diffusione tra i dipendenti che, in base al ruolo ricoperto all'interno dell'azienda, erano interessati nell'utilizzo della piattaforma e ha coinvolto una platea molto variegata anche in termini di conoscenza del CRM: dai più esperti a coloro che si avvicinavano ad esso per la prima volta.

5. Risultati e conclusioni

In seguito all'erogazione del corso di formazione, è stata effettuata un'intervista che ha coinvolto un campione rappresentativo (in base al ruolo ricoperto in azienda) della popolazione di riferimento.

Item intervista di feedback	
1	La formazione è risultata facile nell'usabilità della sua struttura?
2	I moduli risultavano di facile comprensione a livello comunicativo/linguistico?
3	La prova finale dei moduli risulta utile in termini autovalutativi?
4	Il corso risulta efficace per coloro che avvicinano per la prima volta alla piattaforma Dynamics CRM?
5	Secondo voi, in seguito alla formazione, ci sarà un ampliamento dell'utilizzo della piattaforma?

Figura 10. Item intervista feedback.

Nello specifico, l'intervista semi-strutturata si compone di 5 domande (Figura 10) che hanno l'obiettivo di comprendere l'efficacia del corso progettato, la coerenza con le

richieste e le esigenze dell'azienda committente, e la facilità di utilizzo, fruizione e comprensione dei moduli.

Da un'analisi descrittiva delle interviste effettuate, è emerso che la struttura del corso presenta un'usabilità alta: in particolare, la suddivisione in moduli ha offerto l'opportunità di segmentare gli argomenti, facilitando la fruizione del corso sia in termini di gestione del tempo sia di individuazione degli argomenti. Inoltre, la totalità dei rispondenti ha affermato che dal punto di vista linguistico/comunicativo i moduli erano di facile e immediata comprensione, sottolineando che il linguaggio (anche dei primi due moduli teorici) è adeguato al target di riferimento.

Per quanto riguarda, invece, la presenza delle prove valutative al termine di ogni modulo formativo, i pareri sono stati diversi: in linea generale tali prove sono state ritenute utili in un'ottica autovalutativa ma anche come incentivo per seguire con attenzione quanto venisse spiegato. Solo un rispondente ha affermato che *“essendo vincolanti per l'accesso al modulo successivo, si corre il rischio che ci sia l'abbandono al proseguimento”*.

In merito alla quarta domanda dell'intervista, è stata rilevata una soddisfazione generale sul corso di formazione: infatti, è stato affermato che *“il corso offre una panoramica generale di tutte le sezioni e scende anche nello specifico dell'operatività della piattaforma”*. Di conseguenza, quanto progettato e implementato risulta in linea con gli obiettivi formativi che erano stati precedentemente concordati con l'azienda committente.

Infine, sull'ultima domanda, le opinioni dei rispondenti protendono per un'affermazione positiva, ma nella quasi totalità dei casi vincolano la maggiore diffusione della piattaforma non solo alla formazione ma anche alla necessità di imposizioni e “incentivi” da parte della direzione aziendale: se l'azienda imporrà l'utilizzo esclusivo della piattaforma per la registrazione delle attività con clienti e potenziali clienti, anche il corso di formazione avrà un effettivo utilizzo e risulterà di aiuto per un uso corretto ed efficace della piattaforma.

A conclusione dell'erogazione del corso di formazione, i moduli relativi alla parte pratica di utilizzo della piattaforma sono stati suddivisi in micromoduli per fornire delle “pillole di formazione” da poter consultare velocemente: infatti, sono stati caricati sulla piattaforma Microsoft Stream. L'utilizzo di quest'ultima è stata scelta per facilitare l'accesso da parte dei dipendenti: l'azienda, infatti, utilizza il pacchetto office e, di conseguenza, tramite la propria mail aziendale hanno la possibilità di accedere a tutte le applicazioni Microsoft con maggiore velocità e semplicità.

A distanza di un anno dalla prima somministrazione della formazione, ovvero a fine 2025, in accordo con l'azienda è stata programmata una rilevazione ex-post dell'efficacia del corso, soprattutto in termini di diffusione dell'utilizzo della piattaforma all'interno dell'azienda e l'eventuale necessità (già in parte accennata) di approfondire il corso di formazione già progettato parallelamente ad un ampliamento dell'utilizzo del CRM in tutte le sue parti e funzioni. Tale valutazione verrà effettuata mediante l'utilizzo del questionario al fine di raggiungere tutta la popolazione di interesse, ovvero tutti i dipendenti aziendali che hanno preso parte alla formazione e che hanno avuto la licenza per l'utilizzo autonomo della piattaforma.

Riferimenti bibliografici

Alberici, A. (2008). *La possibilità di cambiare, apprendere ad apprendere come risorsa strategica per la vita*. FrancoAngeli.

- Campolucci, A., Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2024). Industria 5.0: verso un approccio umano-centrico. Il caso Campetella Robotic Center S.r.l. *Journal of applied economics*, *XLIII*(1), 88–108.
- Capo, M., Striano, M., & Grimaldi, A. (2020). Promuovere l'occupabilità per facilitare la transizione dall'università al lavoro. Uno studio pilota della Federico II. *LLL*, *16*(35), 152–173. <https://doi.org/10.19241/lll.v16i35.492>
- Chukwuedo, S.O., Mbagwu, F.O., & Ogbuanya T.C. (2021). Motivating academic engagement and lifelong learning among vocational and adult education students via self-direction in learning. *Learning and Motivation*, *74*(1). <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2021.101729>
- Comerio, N., Minelli, E., & Urbinati, A. (2019). Il ruolo del capitale umano nella transizione verso un'industria 4.0. *Sviluppo & Organizzazione*, *286*, 80–87.
- Commissione europea, Direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione. (2011). *Transferability of skills across economic sectors: role and importance for employment at European level*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/40404>
- Commissione Europea (2021). *Industry 5.0. Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*.
- Commissione Europea (2022). *Proposta di Decisione del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa a un Anno europeo delle competenze 2023*.
- De Vivo, M.C. (2015). Cloud computing. Il contesto giuridico e le aziende di fronte ad un fenomeno controverso. *JLIS, Italian Journal of Library and Information Science*, *6*(2), 77–100. <http://dx.doi.org/10.4403/jlis.it-11214>
- Federighi, P. (2012). L'embedded learning o la formazione incorporata. In P. Federighi, G. Campanile, & C. Grassi (Cur.), *Il Modello dell'Embedded Learning nelle PMI* (pp. 17-24). ETS.
- Hernandez-Carrera, R.M., Machado, M.M., & Gonzalez-Monteagudo J. (2018). Training of Adult Workers in Europe and Brazil. Between Emancipatory Education and Recycling for the Market. *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, *9*, 297–315.
- Illeris, K. (2003). Workplace learning and learning theory. *Journal of workplace learning*, *15*(4), 167–178.
- Iannotta, I. S., & Scarano, R (2024). La formazione professionale continua: una systematic review della letteratura. *LLL*, *22*(45), 310–323. <https://doi.org/10.19241/lll.v22i45.929>.
- Lisimberti, C. (2015). Impiegare gli strumenti di rilevazione: approfondimenti operativi. In K. Montalbetti & C. Lisimberti (Eds.). *Ricerca e professionalità educativa. Risorse e strumenti* (pp. 129-183). Pensa MultiMedia
- Look, V.S., Fleischer, J., Scheunemann, A., Froese, L., Teich, K., & Wirth, J. (2022). Narrowing down dimensions of e-learning readiness in continuing vocational education. Perspectives from the adult learner. *Frontiers in Psychology*.
- Margottini, M. & Rossi, F. (2019). Strumenti per l'autovalutazione di competenze strategiche per lo studio e il lavoro. *Giornale Italiano della Ricerca Educativa*, 223–

239. <https://core.ac.uk/download/pdf/322531474.pdf>

- McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313–326.
- MISE. Ministero dello Sviluppo Economico (2021). Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>
- Pedone, A. (2024). Formare i lavoratori all'IA: perché serve un approccio “umano-centrico”. <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4210>
- Pellerey, M. (2017). *Soft skill e orientamento professionale*. CNOS-FAP
- Trincherò, R. (2023). Assessment as learning in Università. Costruire le capacità autovalutative degli studenti. *Pedagogia Oggi*, 21(1), 108–117. <https://doi.org/10.7346/PO-012023-12>
- Vinci, G., Ruggeri, M., & Ruggeri, R. (2020). Industry 4.0 oggi, Industry 5.0 domani? *Le scienze merceologiche nell'era 4.0. Atti del XXIX congresso nazionale*, 839 – 845.
- Wang, V.C.X. (2006). *Essential elements for andragogical styles and methods: How to create andragogical modes in adult education*. Pearson Education.
- Wang, V.C.X. (2008). *Facilitating adult learning: A comprehensive guide for successful instruction* (Rev. ed.). Pearson Education.
- Wang, V.C.X., & Torrisi-Steele, G. (2015). Online teaching, change, and critical theory. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 27(3), 18–26.
- Zizic, M.C., Mladineo, M., Gjeldum, N., & Celent, L. (2022). From Industry 4.0 towards Industry 5.0: A review and analysis of paradigm shift for the people, organization and technology. *Energies*, 15, 5221. <https://doi.org/10.3390/en15145221>